

0-797348

На правах рукописи



**Владыкин Анатолий Анатольевич**

**ИННОВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ  
ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексными – промышленность; управление инновациями)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ижевск – 2012

**Диссертационная работа выполнена на кафедре  
менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВПО «Пермский национальный  
исследовательский политехнический университет»**

**Научный руководитель —** доктор экономических наук, доцент  
Гершанок Геннадий Александрович

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
Пыткин Александр Николаевич

кандидат экономических наук, доцент  
Ишманова Наталья Сергеевна

**Ведущая организация —** ФГБОУ ВПО «Уфимская  
государственная академия экономики  
и сервиса»

Защита состоится: «14» февраля 2012 г. в 11.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.04 при ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4, ауд. 444.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», с авторефератом на официальном сайте Министерства образования и науки РФ <http://mon.gov.ru>

Автореферат разослан «13» января 2012 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000795862

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
профессор

*Гас*

А.С. Баскин

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В новых условиях современной действительности, в период интенсивного проведения в отечественной экономике рыночных реформ одним из решающих факторов экономической безопасности и устойчивого положения предприятия в окружающей среде является профессионально выстроенная система организационного управления. Такая система ориентирована не только на максимальное удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон, включая потребителей, собственников (акционеров), инвесторов, государство, менеджеров и рядовых сотрудников, но также направлена на непрерывное поддержание работоспособности самой бизнес-системы, повышения ее конкурентоспособности, стабильности и развития в целом.

Вместе с тем, система управления большинства отечественных предприятий, сформировавшаяся в эпоху командно-административной экономики, в условиях риска и высокой неопределенности внешнего окружения по большей части оказывается не продуктивной и не позволяет в полном объеме использовать имеющийся на предприятии социально-экономический и материально - технический потенциал. Механизмы управления « классического» менеджмента сегодня, к сожалению, не учитывают влияния вариабельности последствий для предприятия от совершаемых менеджментом действий или принимаемых управленческих решений. В силу своей иерархичности и регламентированности они в значительной степени осложняют и затрудняют позиционирование предприятия в рыночной среде, фактически лишая его защиты от экономических потерь и глубоких потрясений. Такая ситуация нередко приводит и саму бизнес-систему к стагнации развития или преждевременному банкротству.

Объективность обозначенной проблемы вызывает необходимость в научном переосмыслении ранее апробированных мировой и отечественной практикой подходов, методов и тенденций управления бизнес-системами, и приведение их в соответствие с происходящими в экономике трансформационными процессами и современными требованиями демократического общественного устройства и ведения бизнеса.

В этой связи особую актуальность приобретает задача по формированию инновационного механизма управления предприятием, который обеспечивал бы бизнес - системе укрепление конкурентоспособности, расширение рыночных возможностей, мобилизацию инвестиционных и внутренних ресурсов на цели инновационного развития. Решение поставленной задачи должно сопровождаться адаптацией бизнес-системы к неопределенности внешней среды и обеспечением ее адекватной реакции на темпы и характер изменений, происходящих в этой среде. Смена существующей парадигмы требует от современного менеджера совершенно нового мышления, оптимальности и выверенности управленческих решений. Особая роль и значение при этом отводится способности прогнозировать развитие событий, умению вовремя определить рисковую ситуацию, предотвратить или снизить

ее до приемлемого уровня, а также искусству предсказать поведение всех элементов частей системы в зависимости от внешних неблагоприятных обстоятельств. Совершенствуя эти навыки, менеджер сможет описывать и контролировать важнейшие изменения во внешней и внутренней среде предприятия. В свою очередь, последовательное выявление и преодоление конфликтов и системных ограничений обеспечит ему уникальную возможность выстраивать такую траекторию экономического поведения, которая позволит заложить основы долгосрочного предпринимательского успеха и стабильного финансового состояния предприятия в контексте постоянных и непрерывных преобразований.

**Область исследования** соответствует требованиям паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность; управление инновациями): 1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности; 1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов; 2.1. Развитие теоретических и методологических положений инновационной деятельности; совершенствование форм и способов исследования инновационных процессов в экономических системах; 2.13. Разработка и совершенствование институциональных форм, структур и систем управления инновационной деятельностью. Оценка эффективности инновационной деятельности.

**Степень изученности проблемы исследования.** Вопросам организационного управления и внутрисистемного взаимодействия на разных этапах развития предприятия в экономической науке всегда уделялось много внимания. Почти вековая история развития менеджмента как науки имеет богатый материал по концептуально-теоретическим разработкам природы управленческой деятельности, описанной в трудах классиков менеджмента Ф.Тейлора, М.Вебера, Х. Эмерсона, Г. Гантта, Ф. Гилберт и Л.Гилберт, А. Файоля, Д. Муни, А.С. Рейли, Д. Гьюлика, Л. Урвика, Р. Дейвиса, Г. Кунтца, С.О. Доннела, М. П. Фоллет, Ф. Ротлисбергера, Ч. Бернарда, А. Х. Маслоу, Ф. Генцберга, Р. Лайкерта, Д. Макгрегора, К. Арджириса.

Проблемам теории и практики развития и совершенствования систем в условиях изменчивости и неопределенности внешней среды посвящены разработки современных зарубежных ученых - исследователей С. Лапласа, А.Пуанкаре, Э.Лоренца, М. Мескона, П. Друкера, Л. Берталанфи, И. Ансоффа, М. Хаммера, Дж. Чампи, П. Сенге, Д. Коллинза, М. Портера, Э. Деминга, Г.Нива, Ф. Хедоури, У. Детмера, Э. Голдратта Э. Шрагенхайма и др.

Среди российских ученых, проблематика работ, которых касается вопросов теории и методологии управления, значительное место занимают исследования А.А.Богданова (Малиновского), А.К. Гастева, О.А. Ерманского, П.М. Керженцева, Н.А. Амосова, О.И. Непорента, А.И. Берга, В.М. Глушкова.

Непосредственно разработке механизмов организационного управления посвящены труды Б.П.Курашвили, А.М. Омарова, Д.И.Правдина, П.Г.Булнина, В.Н.Кашина, В.Я. Ионова, С.А.Жданова.



Современный взгляд на проблемы системного управления и использование потенциала предприятий в условиях риска и неопределенности внешней среды представлен в работах А.И. Пригожина, В.А. Колоколова, В.А. Баринаова, О.И. Боткина, В.И. Некрасова, А.М. Макарова, Н.С. Давыдовой, Р.Ф. Абдеева, Ю.А. Тихомирова, А.И. Кравченко, О.С. Виханского, В.В. Ермакова, А.Т. Зуба, А.К. Семенова, В.В. Кондратьева, Ю.В. Кузнецова, Э.М. Короткова.

Однако, при всем многообразии взглядов и теоретических подходов, обосновывающих необходимость совершенствования механизмов управления и способов их взаимодействия, остаются в стороне исследования, связанные с функционированием инновационного механизма управления предприятием.

Недостаточная теоретическая и методическая разработка проблемы повышения эффективности инновационного механизма управления предприятием, в условиях повышенного риска и неопределенности внешней среды, предопределили выбор темы, объекта и предмета исследования, обусловили постановку цели и задач диссертационной работы.

**Объектом исследования** выбраны промышленные предприятия, ведущие свою хозяйственную деятельность на территории Пермского края.

**Предметом исследования** стал инновационный механизм управления предприятием в условиях риска и неопределенности внешней среды.

**Целью диссертационной работы** является развитие и обоснование теоретических, методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию инновационного механизма управления предприятием в условиях риска и неопределенности внешней среды.

Поставленная цель определила необходимость решения следующих задач:

- изучить и обобщить опыт исследований основ становления, особенностей функционирования механизмов управления предприятием в условиях риска и неопределенности внешней среды;
- исследовать состояние и динамику внешней и внутренней среды предприятия;
- сформулировать и обосновать концепцию совершенствования системы управления предприятием;
- разработать инновационный механизм управления;
- предложить комплекс общесистемных мероприятий, направленных на эффективное применение инновационного механизма управления в системе менеджмента предприятием.

**Теоретической и методологической основой диссертационной работы** послужили фундаментальные и прикладные исследования отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, инновационного менеджмента и маркетинга, а также статистические и нормативные материалы, регулирующие экономическую устойчивость и хозяйственную деятельность промышленных предприятий.

**В процессе исследования, обработки и обобщения информации** применялись методы системного, комплексного, ситуационного, сравнительного анализа, экономико-статистические методы, методы

управленческой диагностики, социально-психологического обследования, экспертных оценок и др.

**В качестве информационной базы исследования** были использованы материалы научных и научно-практических конференций, информационно-статистические обзоры информационных агентств, материалы всемирной компьютерной сети «Internet», а также фактические материалы и эмпирические данные, полученные в ходе практических исследований, выполненных лично автором или при его непосредственном участии.

**Научная новизна результатов диссертационной работы** заключается в авторском обосновании развития теоретических положений и разработке методических и практических рекомендаций по совершенствованию инновационного механизма управления предприятием в условиях риска и неопределенности внешней среды. В процессе исследования получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- уточнено понятие «инновационный механизм управления»;
- определено состояние и динамика внешней и внутренней среды предприятия и разработан интегрированный алгоритм комплексной диагностики и внедрения инновационных методик в практику организационного управления;
- обоснована концепция совершенствования системы управления предприятием, предусматривающая синтез классических и инновационных механизмов управления, при котором обеспечивается их комплексное взаимодействие и управляемая реакция предприятия на изменения в условиях риска и неопределенности внешней среды;
- разработан инновационный механизм управления, определяющий перспективные направления экономического развития предприятия и реализацию управленческих решений в условиях риска и неопределенности внешней среды, описаны его элементы и взаимосвязи;
- предложен комплекс общесистемных мероприятий, обеспечивающий эффективное применение инновационного механизма управления при внедрении изменений, преодолении внутриорганизационного сопротивления и творческой реализации возможностей персонала предприятия в условиях риска и неопределенности внешней среды.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что основные положения и результаты могут быть использованы руководителями предприятий, специалистами аналитических, плановых, коммерческих служб, а также специалистами консалтинговых компаний для совершенствования финансово-экономической деятельности и принятия управленческих решений в рискованных ситуациях при внедрении и оценке инновационных проектов для эффективного ведения бизнеса.

Теоретические и методические результаты диссертационной работы могут быть полезны для преподавателей вузов, и использованы при чтении лекций и проведении семинарских занятий по курсам «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Основы предпринимательства», а также при подготовке специалистов в области инновационного менеджмента.

**Апробация работы.** Основные положения и выводы, изложенные в диссертационной работе, были представлены на научно-практических конференциях: «Многоуровневый менеджмент: опыт, проблемы, перспективы» (Волгоград, март-апрель 2010г.), «Экономика и управление: вопросы оптимизации» (Волгоград, май 2010г.), «Современный российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие» (Пенза, октябрь 2010г.), «Современные проблемы развития общества: экономика, право, философия и социология» (Волгоград, февраль 2011г.).

Теоретические и методические положения по совершенствованию инновационного механизма управления предприятием в условиях риска и неопределенности внешней среды нашли отражение в научно-исследовательских разработках Пермского национального исследовательского политехнического университета, в том числе по НИР «Разработка методологии, концепции и механизмов самоорганизации и саморазвития социально-экономических систем».

Теоретико-методологические положения и практические рекомендации использовались на ряде промышленных предприятий Пермского края в процессе модернизации функциональных подсистем управления при внедрении системы «Бережливого производства» и «Управления производством на основе Теории ограничений систем», в целях повышения результативности их деятельности, сокращения производственного цикла и своевременного выполнения заказов в текущем периоде и долгосрочной перспективе.

Отдельные результаты исследований используются в учебном процессе при чтении курса лекций по дисциплине «Менеджмент организации» в программах получения дополнительного к высшему образованию, переподготовке кадров и повышении квалификации в ГОУ ДПО « Институт повышения квалификации – РМЦПК».

**Результаты научных исследований** нашли отражение в 11 публикациях общим объемом 9,5 п. л. (личный вклад автора 9 п.л.), в том числе 5 работ в изданиях, рекомендованных ВАК.

**Объем и структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений; содержит 159 страниц основного текста, 11 таблиц, 8 рисунков, 35 приложений, список используемой литературы из 145 источников.

**Содержание работы.** Во введении обоснована актуальность темы исследований, определены цель и основные задачи, сформулирована научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретико-методологические основы формирования инновационного механизма управления предприятием» исследована эволюция подходов и принципов формирования механизмов управления предприятием, определена роль механизмов управления предприятием в условиях риска, изменчивости и неопределенности внешней среды. Систематизированы инновационные основы совершенствования механизмов управления предприятием.

Во второй главе «Особенности функционирования инновационного механизма управления предприятием» проанализирована комплексная диагностика системы управления предприятием с использованием

интегрированного алгоритма применения инновационных методик по оценке качества и эффективности менеджмента на предприятии, обоснован интегрированный алгоритм оценки качества и эффективности менеджмента на предприятии, проведена оценка влияния факторов внешней среды на деятельность предприятия.

В третьей главе «Моделирование инновационного механизма управления предприятием» предложен концептуальный подход к созданию инновационного механизма управления предприятием, разработан комплекс мероприятий по внедрению инновационных изменений в управленческую практику.

В заключении приводятся основные выводы и рекомендации по результатам диссертационной работы.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Уточнено понятие «инновационный механизм управления».**

Достижения научно-технического и социального прогресса обусловили появление сложных систем производства и форм организации каналов товародвижения, что требует от менеджмента предприятием систематизации методов прогнозирования и оценки рискованных ситуаций, их классификации, а также совершенствования способов адаптации внутренней среды предприятия к факторам изменчивости и неопределенности внешней среды, с целью снижения рисков и поддержания на должном уровне процессов его жизнедеятельности. По мнению автора, решению этих проблем обуславливает потребность создания инновационного механизма управления, обеспечивающего предприятию выживаемость и конкурентоспособность посредством мобилизации внутреннего потенциала, прогнозирования изменений, преодоления ограничений внешней и внутренней среды, и становится первоочередной задачей для менеджмента при решении организационных, экономических, производственных, социально – психологических и других вопросов.

Проведенный в диссертационной работе анализ отечественной и зарубежной литературы показал, что понятие «механизм управления» чаще всего используется для характеристики деятельности предприятия в качестве определения «хозяйственного механизма» как совокупности структуры организации, методов осуществления функционирования системы экономических отношений, обеспечивающих стабильный рост экономической эффективности в процессе коммерческо-хозяйственной деятельности предприятия по производству и реализации выпускаемой продукции и получению прибыли. Однако, как совокупность стратегии и приемов эффективной устойчивости, позволяющих предприятию не только адаптироваться в рыночных условиях, но и, по возможности, обеспечить свое развитие, механизм управления еще мало изучен.

Ученые – исследователи в своих трудах не дают однозначного определения названной категории, о чем свидетельствует выявленное автором многообразие взглядов на формулировку данного понятия. Так, в частности, под определением «хозяйственный механизм» группой ученых предлагается

понимать «экономический механизм» как совокупность организационных структур, конкретных форм и методов управления, а также правовых норм, с помощью которых реализуются действующие в конкретных условиях экономические законы и процесс воспроизводства. Под этой же категорией другая группа ученых рассматривает «организационно-экономический механизм» как совокупность и последовательность экономических явлений, выражающихся в организации, планировании и стимулировании использования финансовых ресурсов. Такая трактовка «организационно-экономического механизма», с точки зрения «системы действия финансовых рычагов», определяет данное понятие как «финансовый механизм», основными элементами которого представители этой группы ученых считают:

- финансовые отношения, возникающие при кредитовании, инвестировании, налогообложении, страховании, текущем финансировании, начислении и выплате фонда оплаты труда и т.п.;

- финансовые рычаги, в качестве которых используются цена, прибыль, налоги, дивиденды и т.п.;

- финансовые методы, на которых базируются формирование, учет и контроль финансовых ресурсов, распределение финансовых ресурсов и денежных средств (выручки от продаж);

- законодательное, нормативно-правовое, информационное и методическое обеспечение управления.

Вместе с тем, при всем многообразии взглядов и мнений, представление «механизма управления» как целостной, но подвижной системы, способной гибко реагировать на внешние и внутренние изменения и позволяющей адаптироваться к новым условиям среды, не нашло отражения в даваемых учеными определениях.

Анализируя сущностные характеристики в определениях механизма управления автором предлагается под «инновационным механизмом управления» предприятием понимать целостную сложную систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов, объединяющих цели, принципы и задачи управления, органы, инструменты и методы управления, объекты и структуру управления, анализ и оценку проделанной работы и взаимозависимых между собой так, чтобы гибко реагировать и своевременно адаптировать систему к постоянным изменениям внешней среды, а также активно управлять изменениями среды для создания наиболее благоприятных условий, обеспечивающих системе достижение максимального конечного результата.

В таком контексте основными целями и задачами функционирования механизма управления предприятием в зависимости от его главной цели автор предлагает считать: обеспечение конкурентоспособности предприятия за счет рационального использования производственных ресурсов с учетом их взаимозаменяемости; повышение качества выпускаемой продукции; осуществление гибкой ценовой политики; создание благоприятного климата в коллективе посредством максимального удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон. При этом основные принципы функционирования механизма управления предприятием автором формулируются следующим образом: ведение производственной деятельности в соответствии с

действующим на территории РФ законодательством; использование в управлении как можно большего количества рычагов влияния, благодаря которым осуществляется воздействие управляющего звена на производственные процессы; максимальное использование положительных факторов воздействия внешней среды для достижения основных задач и целей организации; устранение внутрисистемных ограничений и отрицательных факторов воздействия внешней среды; своевременное внедрение результатов научно-технического прогресса; внедрение современных информационных технологий.

**2. Определено состояние и динамика внешней и внутренней среды предприятия и разработан интегрированный алгоритм комплексной диагностики и внедрения инновационных методик в практику организационного управления.**

Анализ широкого спектра механизмов экономической, научно-технической и промышленной политики, предлагаемых мировой наукой для управления инновационными процессами в экономических системах, позволил автору разработать и внедрить интегрированный алгоритм последовательного применения современных инновационных методик «функциональной модели оценки менеджмента» (ФМОМ), «системного подхода к управлению ограничениями» (ТОС) и «логико-структурного подхода» к реинжинирингу бизнеса (ЛСП).

Указанные методики стали основой для комплексной диагностики системы управления предприятием, были объединены в структурированную последовательность, называемую «программой диагностики», которая послужила документом, направляющим исследовательские работы с анализом следующих основных элементов: экспресс-диагностика местоположения предприятия на этапе жизненного цикла развития; экспресс-диагностика ключевых управленческих проблем и патологий; диагностика системы управления (внутренней среды) предприятия; диагностика бизнес-процессов; диагностика системы управления финансами; диагностика системы мотивации персонала; диагностика организационной культуры предприятия; диагностика внешней микро и макросреды предприятия; ревизия стратегии маркетинга (организационной структуры и функциональных составляющих, систем и результативности маркетинга).

По сути, все инновационные методики, применяемые автором в качестве Интерим-менеджера (временного управляющего) в ходе комплексной диагностики, являются элементами системного подхода к управлению, воплотившими в себя лучшие идеи «системы глубинных знаний» Э. Деминга, на которых непосредственно строится процесс непрерывного совершенствования и развития предприятия.

В диссертационной работе использованы ключевые аспекты вышеназванных инновационных методик и на практике использовали в диагностике системы менеджмента промышленным предприятием ОАО «Мотовилихинские заводы» (таблица 1).

Таблица 1 – Оценка состояния системы менеджмента промышленного предприятия ОАО «Мотовилихинские заводы»

Критерий	№ вопроса	Оценка сотрудников		Оценка руководителей		Общая оценка		K <sub>эм</sub>		K <sub>ск</sub>	
		средняя	общая	средняя	общая	средняя	общая				
планирование	1	3,0	12,13	3,33	9,82	3,16	10,2	0,08	-0,11	0,59	0,71
	2	2,42		1,5		1,96		-0,23		0,92	
	3	2,28		1,83		2,05		-0,11		0,95	
	4	2,43		1,33		1,88		-0,28		0,90	
	5	2,0		1,83		1,19		-0,05		0,22	
организация	6	3,28	11,99	3,50	10,0	3,39	10,99	0,05	-0,10	0,39	0,85
	7	1,57		0,83		1,2		-0,19		1,87	
	8	2,14		1,67		1,9		-0,12		0,38	
	9	2,43		2,17		2,3		-0,07		0,52	
	10	2,57		1,83		2,2		-0,18		1,10	
мотивация	11	3,71	13,28	3,16	11,49	3,43	12,29	-0,13	-0,07	0,40	0,98
	12	2,42		1,50		1,96		-0,23		2,15	
	13	2,0		2,17		2,0		0,04		0,69	
	14	2,86		2,33		2,59		-0,13		1,16	
	15	2,29		2,33		2,31		0,01		0,52	
контроль	16	2,28	11,42	1,5	9,66	1,89	10,53	-0,19	-0,05	0,70	0,84
	17	2,57		2,83		2,7		0,07		0,67	
	18	2,28		1,83		2,05		-0,11		1,15	
	19	2,29		2,0		2,14		0,07		0,75	
	20	2,0		1,5		1,75		-0,13		0,95	
корректировка	21	2,29	11,57	2,83	12,59	2,56	12,07	0,14	0,05	0,40	0,72
	22	2,29		2,5		2,39		0,05		0,67	
	23	2,14		2,6		2,37		0,11		0,39	
	24	2,71		2,83		2,77		0,03		0,33	
	25	2,14		1,83		1,98		-0,07		1,85	
		60,39		53,56		56,08			-0,05		0,82

На основании корреляционного анализа коэффициентов согласия ( $K_{с\kappa}$ ) и адекватности менеджмента ( $K_{ам}$ ) автором составлена матрица возможных улучшений (рисунок 1), определяющая первоочередные пути и направления приложения усилий по совершенствованию системы управления на предприятии.

В целом, комплексная диагностика системы управления с использованием интегрированного алгоритма инновационных методик доказала свою эффективность в управленческой практике. Изначально ориентированная на многомерность предприятия, учитывающая влияние множества взаимодействующих факторов как внутри, так и вне системы, она позволила нам определить текущее финансовое состояние, уровень стратегического, тактического и операционного управления, а также позиционные конкурентные преимущества, отражающие внутреннюю самоорганизацию (внутреннюю среду) предприятия и динамику непрерывного совершенствования системы.

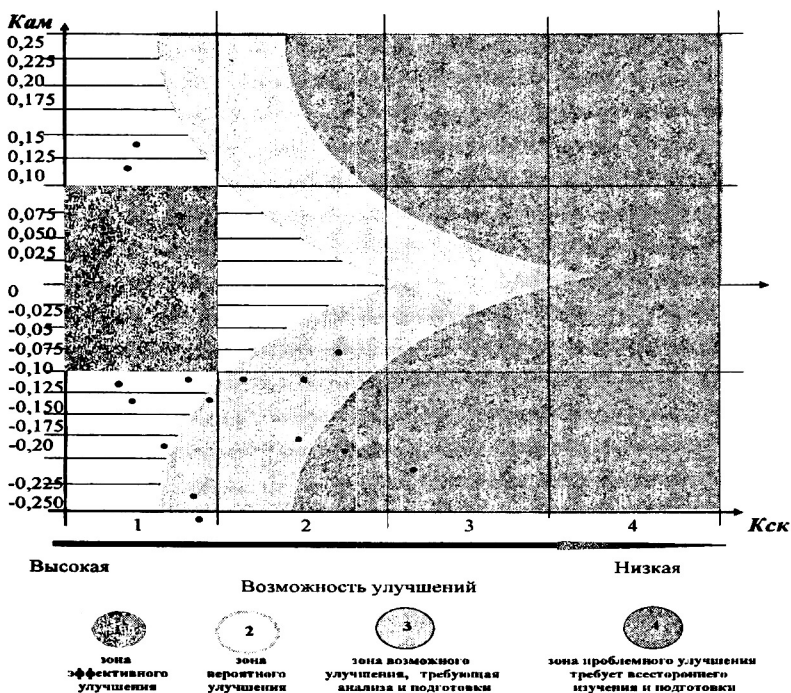


Рисунок 1 – Матрица возможных улучшений системы управления



Кроме того комплексная диагностика дала возможность определить уровень развития маркетинговых стратегических инициатив предприятия, т.е. выявила факторы и обозначила условия, при которых взаимодействие предприятия с внешней средой обеспечивает наилучшую коммерческую состоятельность и устойчивость бизнеса.

**3. Обоснована концепция совершенствования системы управления предприятием, предусматривающая синтез классических и инновационных механизмов управления, при котором обеспечивается их комплексное взаимодействие и управляемая реакция предприятия на изменения в условиях риска и неопределенности внешней среды.**

Теоретический анализ исследований ученых основ становления, особенностей формирования и развития механизмов управления «механистических» и «органических» типов организаций позволил автору сформулировать и обосновать концепцию синтеза «классических» механизмов управления командно-административных систем с инновационными механизмами адаптации, самоорганизации и устойчивого развития, основанными на поведенческой мотивации, многоуровневом лидерстве и внутреннем предпринимательстве.

Суть концепции сводится к устранению конфликта между подсистемами организации через холистический (целостный) подход к управлению, который представляет предприятие как «самоорганизующуюся систему» - живой организм, а его поведение рассматривает через призму взаимоотношений всех элементов внутренней среды системы с окружающей внешней средой.

Необходимость в таком синтезе обусловлена динамикой внешней среды, существенной информатизацией общества и растущей сложностью современных организационных структур.

В общей структуре механизмов управления, обеспечивающей динамическое равновесие системы с внешним окружением, автор предлагает опираться на совокупность пяти основных элементов, каждый из которых, в свою очередь, является механизмом управления соответствующей направленности (рисунок 2). Состав механизмов обозначен в виде следующих элементов:

- 1) организационно-административный механизм управления структурно-функциональным состоянием предприятия;
- 2) финансово-экономический механизм внутрифирменного управления и регулирования экономических отношений, складывающихся на микроуровне;
- 3) социально-психологический механизм управления поведенческой мотивацией персонала и психологическим климатом на предприятии;
- 4) информационный механизм технологического и интеллектуального трансфера;
- 5) механизм адаптации, самоорганизации и устойчивого развития системы.

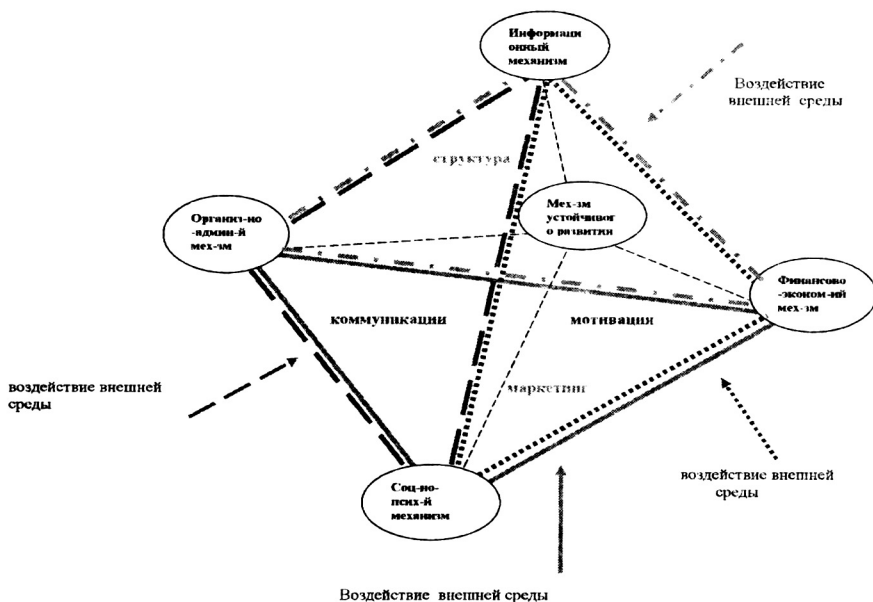


Рисунок 2 – Концептуальная схема взаимодействия механизмов управления системы с внешней средой

Три из перечисленных механизмов управления:

- организационно - административный механизм, при помощи которого происходит воздействие на организационные и контрольные управленческие решения;

- финансово-экономический механизм, в основе которого лежит использование материальных (экономических, денежных) интересов, включающих как отдельные приемы воздействия, так и их совокупности;

- социально - психологический механизм, опирающийся на убеждение, моральное стимулирование и сознательность, базовой основой которого служат обычаи и традиционные ценности общества, представляют собой общеизвестное множество «классических» механизмов управления, применяемых традиционным менеджментом (рисунок 3).

Особенность этого множества в том, что оно не является закрытым, и появление новых элементов и методов управления - событие вполне закономерное, всецело-зависящее от высокой динамичности, агрессивности и изменчивости внешней среды.

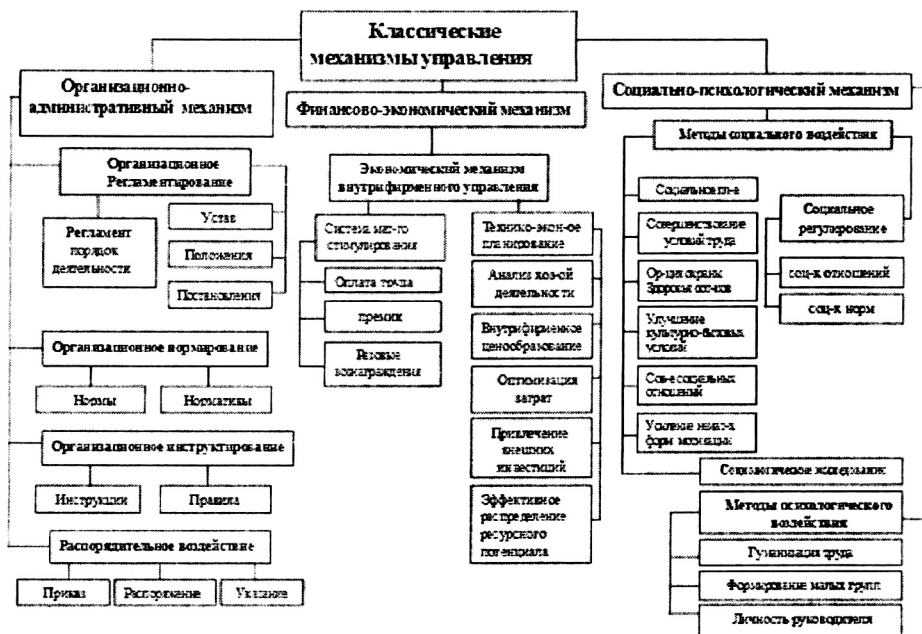


Рисунок 3 – Структурная схема классических механизмов управления

Целенаправленное взаимодействие «классических» механизмов управления обеспечивает маркетинговую составляющую деятельности предприятия. В качестве инновационных элементов для традиционных механизмов управления в диссертации автором рассматриваются:

1. методы реформирования организационной структуры предприятия;
2. инновационные способы формирования финансовых ресурсов предприятия и стимулирования новшеств;
3. социально-психологические приемы повышения внутренней поведенческой мотивации персонала.

Данные элементы «включаются» в действие, когда необходимо осуществить разработку и внедрение инновационных программ, или в более общем виде обеспечить эффективное протекание инновационных изменений.

Два других множества представлены автором в составе нового (органического) типа организаций в качестве инновационных элементов саморазвивающихся систем с присущими им универсальными характеристиками функционального обеспечения, позволяющими запустить (активизировать) инновационные процессы в системе на разных этапах жизненного цикла предприятия (таблица 2).

При рассмотрении порядка взаимодействия бизнес-системы с внешней средой, автором подчеркивается, что любые серьезные изменения внешних

условий существования системы выводят ее из состояния устойчивого равновесия.

**Таблица 2 – Взаимосвязь инновационных характеристик функционального обеспечения механизмов управления и этапов развития жизненного цикла предприятия**

Механизмы управления предприятием	Этапы развития жизненного цикла предприятия			
	становление	развитие	расцвет	зрелость
Организационно-административный механизм	Определение последовательности и синхронизация процессов и межп-ых взаимосвязей, назначение ответственных за посты лиц (процессный подход)	Формализация деятельности, разработка, регламентация и стандартизация бизнес-процессов, оптимизация оргструктуры (системный подход)	Децентрализация и реструктуризация управления, контроль и корректировка КПЭ Реинжиниринг бизнес-процессов, формирование новых центров принятия решений	Создание на постоянной или временной основе инновационных подразделений и структурных единиц (формирование матричных структур) с определенным кругом ситуационных задач (ситуационный подход)
Финансово-экономический механизм	Получение дотаций через региональные и федеральные программы развития и льготы за создание новых рабочих мест и освоение приоритетных направлений деятельности	Формирование благоприятного инвестиционного климата, финансирование освоения новых рынков сбыта продукции	Разработка долгосрочных инвестиционных программ и участие в капитале предприятий-партнеров	Инвестиционное финансирование производственных мощностей, доступ к кредитным ресурсам, вложения в переориентацию предприн-ой деятельности
Социально-психологический механизм	Наиболее точное определение потребностей внутреннего и внешнего окружения	Формирование систем отбора, обучения, аттестации и мотивации персонала	Оценка деятельности персонала по ключевым показателям эффективности	Вовлечение персонала в процесс перемен путем устранения демотивирующих факторов и преодоления внутриорганизационного сопротивления
Информационный механизм технологического и интеллектуального трансфера	Поиск инновационных решений и технологий, защита интеллектуальной собственности	Апробация и систематизация инновационных методик с учетом отраслевой специфики бизнеса	Внедрение интегрированных моделей инновационных методик в управленческую практику	Получение лицензий, патентов и сертификатов соответствия, системная генерация идей разработка технологии продаж, производства и контроля качества
Механизм адаптации, самоорганизации и устойчивого развития	Стратегическое планирование, определение миссии, целей, задач и планов предприятия	Определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз со стороны внешней и внутренней	Переход к интерактивному стратегическому менеджменту, разработка целевых программ	Диверсификация рынков, построение ресурсной сети, аутсорсинг-диспетч-ия размещенных на стороне заказов

		среды, выявление ключевых проблем и внутрисистемных ограничений	развития бизнеса	
--	--	---	------------------	--

Такая ситуация приводит к несоответствию, а точнее «упраздняет» функционирование традиционных механизмов управления с присущими им нормативными определенностями и вызывает локальный кризис старого порядка. Своевременная реакция системы на проблемную ситуацию в таком случае достигается за счет некоторой чувствительности ее элементов к проблематизации. Эту чувствительность обеспечивает информационный механизм технологического и интеллектуального трансфера. Посредством аккумуляции поступающей информации и анализа выявленной проблемы в системе создается возможность для незамедлительного реагирования на любые колебания (изменения), происходящие во внешней среде. За счет перемещения механизма адаптации, самоорганизации и устойчивого развития в направлении, навстречу оказываемому внешней средой воздействию, изменяется положение «центра тяжести» системы. Она поворачивается к направленному воздействию внешней среды другой, более сильной своей составляющей, восстанавливая при этом баланс внутренних и внешних сил.

**4. Разработан инновационный механизм управления, определяющий перспективные направления экономического развития предприятия и реализацию управленческих решений в условиях риска и неопределенности внешней среды, описаны его элементы и взаимосвязи.**

Конкретной формой реализации принципов эффективного управления на предприятии является разработанный и представленный автором инновационный механизм адаптации, самоорганизации и устойчивого развития, включающий в себя обоснование и выбор перспективной стратегии, постепенное внедрение и корректировку выбранной стратегии, а также выработку и реализацию рациональных управленческих решений. С его помощью предприятие сможет самоопределиваться в сложной и непредсказуемой внешней среде и преодолеть препятствия на пути достижения краткосрочных и долгосрочных целей. Структура инновационного механизма представлена автором в виде логической последовательности (замкнутого цикла с прямой и обратной связями), состоящей из нескольких этапов. Каждый из этапов символизирует собой взаимосвязь мероприятий и шагов, обеспечивающих динамику развития системы (рисунок 4), и выглядит следующим образом:

- 1 этап – формулирование видения миссии и целей бизнеса.
- 2 этап – анализ внешней и внутренней среды хозяйствования.
- 3 этап – стратегический анализ, оценка риска выбранной стратегии, оценка корневых компетенций и внутреннего ресурса компании.

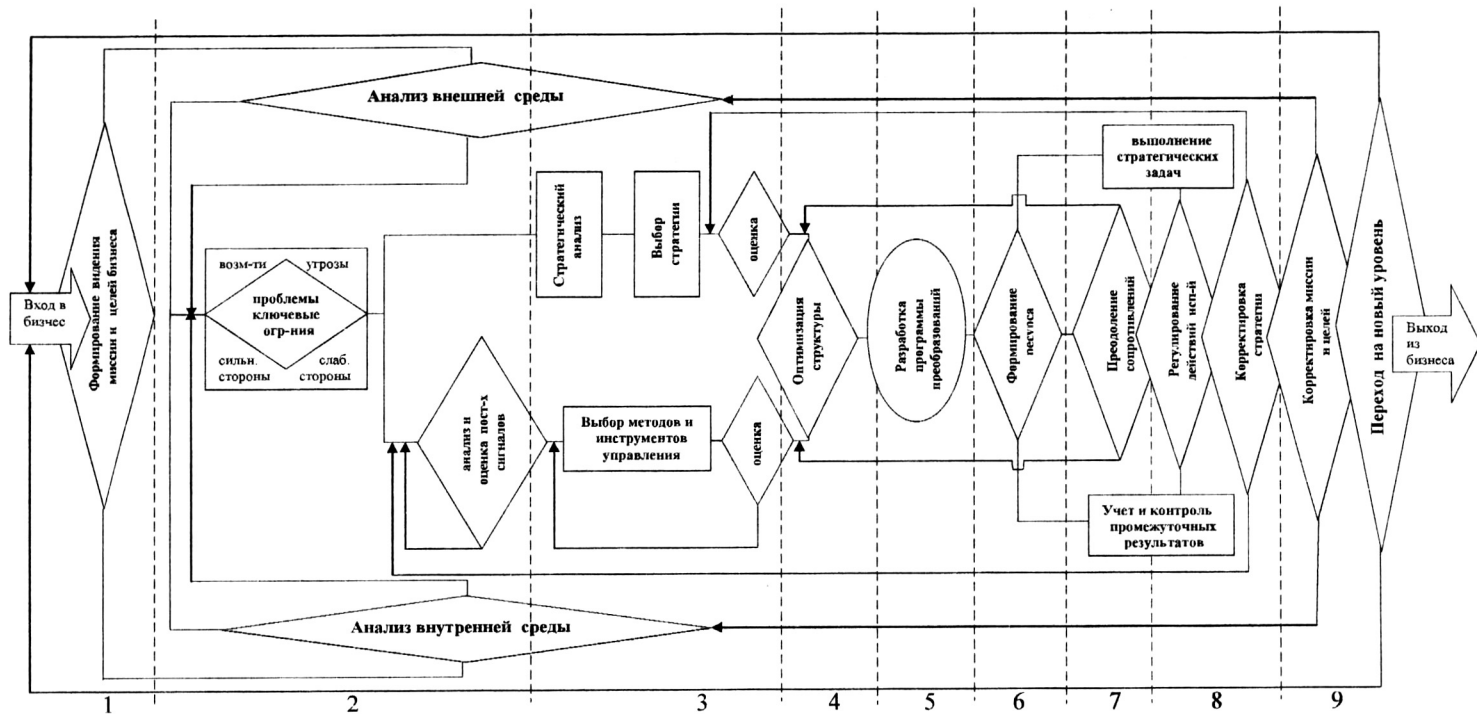


Рисунок 4 – Структура инновационного механизма управления.

4 этап – оптимизация организационно-управленческой структуры.

5 этап – разработка программы действий и составление графика работ.

6 этап – распределение ресурса и формирование бюджета.

7 этап – изменение управленческих стереотипов и преодоление внутриорганизационного сопротивления.

8 этап – управление реализацией управленческих решений.

9 этап – переход на новый уровень развития бизнеса.

Основой системы стратегического планирования является «Логико-структурный подход», предусматривающий поэтапную реализацию организационных изменений в процессе выполнения стратегического проекта, ясность и единство целей, выдвигаемых руководством и культивируемых сотрудниками внутри предприятия, сплоченность коллектива на основе общих ценностей, доверия и корпоративной культуры. По ряду важнейших аспектов, ЛСП эффективно дополняет используемые в диссертации методы анализа ФМОМ и ТОС.

Результатом применения ЛСП служит разработанная автором «Матрица логической структуры проекта», представляющая собой универсальную форму проектной концепции, отражающую стратегию воздействия предприятия на внешнюю среду.

**5. Предложен комплекс общесистемных мероприятий, обеспечивающий эффективное применение инновационного механизма управления при внедрении изменений, преодолении внутриорганизационного сопротивления и творческой реализации возможностей персонала предприятия в условиях риска и неопределенности внешней среды.**

Проведенное автором исследование теории и методологии современного системного управления доказывает, что управленческие решения, своевременно корректирующие оперативные и стратегические планы, в конечном итоге приводят к изменению видения миссии и целей предприятия.

В то же время эффективные решения способствуют выходу компании на новый уровень развития, при котором происходит завершение цепи обратных связей и формирование следующего управленческого цикла. Предприятие, таким образом, включается в процесс непрерывного совершенствования, который подразумевает не столько планирование от достигнутого, сколько идущую сверху вниз управленческую инициативу, имеющую своей целью долгосрочное прогнозирование желаемого будущего. Описание товаров и клиентов, партнеров и конкурентов, процессов и структур, количества и качества персонала и базовых ценностей, разделяемых всеми членами организации, вот далеко не полный перечень задач, которые предстоит решать предприятию на новом этапе цикла развития.

Автором в диссертации предложен комплекс общесистемных мероприятий по реинжинирингу бизнеса, позволяющий эффективно применять инновационный механизм управления при выстраивании процессов, внедрении новых технологий, системы измерителей и организационной структуры, в зависимости от вновь сформулированных целей. Основные

положения реинжиниринга определены и выражены автором в виде следующих принципов:

1) Определяющая роль руководства в мероприятиях по реформированию и реорганизации предприятия. Главной задачей руководителя должна стать слаженность и согласованность в работе всех структурных подразделений без перевеса интересов, какой либо из подсистем. Он сам должен обладать высоким уровнем системного мышления, профессиональной компетентностью в трех плоскостях: аналитической, организационной и коммуникативной, а также четко представлять, сбалансировано контролировать и регулировать существующую реальность.

2) Основное внимание – клиентам. Данный принцип подразумевает быстрое реагирование на постоянно меняющиеся и увеличивающиеся потребности и ожидания потребителей, что требует выполнения предприятием сразу нескольких задач:

- идентификация клиентов. Сотрудникам и руководителя структурных подразделений необходимо четко знать, кто является потребителями продукции предприятия;
- выявление потребности своих клиентов;
- разработка системы показателей, определяющих степень удовлетворенности клиентов выпускаемой и реализуемой продукцией;
- ввод показателей в систему мотивации сотрудников в качестве основного индикатора успеха развития предприятия;
- организация эффективного взаимодействия с клиентами через систему коммуникаций (установление каналов обратной связи);
- обеспечение совместимости информационной системы предприятия с информационными системами основных клиентов.

3) Постоянный мониторинг поставщиков комплектующих и сырья, а также оперативное отслеживание качества их продукции и своевременность оказываемых ими услуг.

4) Использование лучшего опыта коммерческо-хозяйственной деятельности других компаний (бенчмаркинг).

5) Совершенствование и внедрение поддерживающей информационно системы, позволяющей эффективно собирать, хранить и использовать полученные данные, информацию и знания.

6) Концентрация всех усилий по совершенствованию деятельности на конкретных процессах, в особенности на процессах, непосредственно влияющих на качество конечной продукции предприятия.

7) Вовлечение всех сотрудников в процесс реинжиниринга путем расширения полномочий, обогащения функциональных обязанностей и делегирования большей ответственности на нижние уровни управления.

8) Постоянная профессиональная подготовка и обучение персонала с возрастающей ролью обратной связи, приветствующей самоконтроль и контроль со стороны коллег, который становится одной из основных составляющих информационной системы предприятия.

9) Закрепление функциональных требований и должностных обязанностей в соответствующей системе мотивации, которая интегрируется в



общую систему управления и укореняется в системе ценностей фирмы и в организационной культуре в целом.

10) Стратегическое планирование и оценка системы управления качеством.

На фоне комбинации передовых управленческих инструментов и направлении их в сторону изменения сознания людей, ключевой задачей для менеджмента предприятия становится повышение заинтересованности каждого сотрудника в совместной деятельности, через готовность взять на себя ответственность за полученный результат взамен возможности удовлетворения своих потребностей и достижения личных целей.

Осознанная вовлеченность сотрудников в процесс реформирования предприятия достигается путем планового регулярного обучения, включающего в себя индивидуальные и групповые «стратегические беседы», информационные совещания, проблемно - целевые семинары и краткосрочные корпоративные обучающие программы. На так называемых « конференциях по поиску будущего» или « изменений в режиме реального времени» зарождается «ядро» будущей команды системно-мыслящих менеджеров, испытывающих потребность в переменах и способных со временем стать носителями новой концепции и идеологии предприятия.

Таким образом, предложенный автором в диссертационной работе инновационный механизм управления, в основе своей содержащий системный подход к решению всего комплекса ключевых теоретических и практических задач, позволяет обеспечить процесс эффективного управления деятельностью предприятия и способен, в условиях повышенного риска, неопределенности и агрессивности внешней среды, увеличить товарооборот компании, повысить производительность труда сотрудников подразделений сбыта, реализовать творческие возможности персонала, а так же сократить сроки выхода предприятия из состояния ступора и стагнации, создав перспективы для его целенаправленного развития.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:

### *Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:*

1. Владыкин А.А., Гершанок Г.А. Снимая ограничения. Инновационный подход к обнаружению корневых проблем управления // Креативная экономика. Серия инновации. - 2010. - №8. – С. 87-93. - 0,3п.л. (авт.0,2п.л.)
2. Владыкин А.А., Гершанок Г.А. Системный подход к управлению ограничениями при реализации инноваций // Интеллект. Инновации. Инвестиции. -2010. -№3. –С. 4-12. -0,5 п.л. (авт.0,4п.л.)
3. Владыкин А.А., Гершанок Г.А. Управленческие инновации как средство повышения эффективности принятия решений // Проблемы теории и практики управления.-2010.-№10.-С. 102-110. -0,5 п.л. (авт.0,4 п.л.)
4. Владыкин А.А. Синтез классических и инновационных механизмов управления как основа самообучения и саморазвития организации в эпоху «эволюционного менеджмента» // Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. -2011.-№2(46). – С.78-87. - 1,2 п.л.
5. Владыкин А.А. От стратегического планирования к интерактивному стратегическому менеджменту// Экономика и управление.-2011.-№8.- С. 85-91. - 1п.л.

### *Публикации в иных изданиях:*

- 1.Владыкин А.А. Теоретико-методологические аспекты формирования инновационного механизма управления предприятием. Препринт. - Пермь.: Изд. Полиграф Сити.- 2009. - 33 с.- 2п.л.
2. Владыкин А.А. Гершанок Г.А. Применение теории ограничений при формировании управленческих инноваций // Управление инновационным развитием социально- экономических систем / авт. кол.: Мингалева Ж.А., Молодчик А.В., Гребенкин А.В. и др.; отв. ред. Перский Ю.К.; предисл. акад. А.И. Татаркина.- Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН.-2010. - С.483-516.- 2п.л. (авт. 1.8 п.л.)
- 3.Владыкин А.А. Системный подход к управлению ограничениями в ходе организационных преобразований в малых коммерческих предприятиях // Сб. статей Всерос. науч.- практ. конф. «Многоуровневый менеджмент: опыт, проблемы, перспективы». Март-апрель 2010.- Волгоград – М.: ООО «Глобус». - 2010. –С.228-244. -0,9п.л.
- 4.Владыкин А.А. Системный подход к организации мотивационно-стимулирующего процесса управления персоналом компании // Материалы междунар. науч.- практ. конф. «Экономика и управление: Вопросы оптимизации»: в 2ч.( Ч.1) / под редакцией И.Е. Бельских.- май 2010.- Волгоград: Волгоградское научное издательство.-2010. -С.54 -63. -0,6 п.л.

5.Владыкин А.А. Особенности национального менеджмента в инновационном управлении предприятием // Сб. статей XII Междунар. науч.-методич. конф. « Современный Российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие» - октябрь2010.- Пенза: АННОО – Изд. Приволжский Дом знаний.- 2010.-С.18-21.- 0,2п.л.

6.Владыкин А.А. Инновационные механизмы управления устойчивым развитием предприятия при «эволюционном менеджменте» // Сб. науч. статей по итогам Междунар. науч.- практ. конф. «Современные проблемы развития общества: экономика, право, философия и социология»: в 2 ч.( Ч.1) / под общ. ред. И.Е.Бельских.-15-16 февраля 2011. - Волгоград: Волгоградское научное издательство.-2011.-С.35-39. -0,25 п.л.

---

Подписано в печать 10.01.2012 г.

Формат 60х84 1/16. Бумага писчая. П.л. 1,35

Тираж 100 экз. Заказ № 921

---

ООО «Полиграф Сити»

Пермь, ул. Ленина, 66, оф.222

02